

VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ – TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA
EKONOMICKÁ FAKULTA

KATEDRA MANAGEMENTU

Analýza personálních činností ve vybrané organizaci

Analysis of Human Resources Processes in a Selected Organization

Student: Zuzana Těthalová

Vedoucí bakalářské práce: Ing. Kamila Dvorská, Ph.D.

Ostrava 2010

MÍSTOPŘÍSEŽNÉ PROHLÁŠENÍ

Místopřísežně prohlašuji, že jsem celou bakalářskou práci vypracovala samostatně a uvedla jsem všechny použité podklady a literaturu. Veškeré přílohy mi byly poskytnuty společností AVX Czech Republic s.r.o. Uherské Hradiště.

V Ostravě, dne 7. května 2010

.....

PODĚKOVÁNÍ

Ráda bych poděkovala paní Ing. Kamile Dvorské, Ph.D. za odborné vedení a poskytnuté cenné rady a připomínky při zpracování této bakalářské práce. Dále bych poděkovala personalistce společnosti AVX Czech Republic s.r.o. Uherské Hradiště - paní Martině Cilečkové za vstřícnost a ochotu při konzultování, a také při poskytování informací a údajů potřebných pro vypracování mé bakalářské práce.

OBSAH

1.	ÚVOD	3
2.	VYMEZENÍ PERSONÁLNÍCH ČINNOSTÍ.....	4
2.1	Řízení lidských zdrojů.....	4
2.2	Omezení v oblasti řízení lidských zdrojů	4
2.3	Úloha personálního útvaru	5
2.3.1	Analýza pracovních míst.....	5
2.3.2	Personální plánování potřeby zaměstnanců	7
2.3.3	Získávání, výběr a následné přijímání zaměstnanců	7
2.3.4	Hodnocení a motivace zaměstnanců	10
2.3.5	Rozmísťování a ukončení pracovního poměru	12
2.3.6	Odměňování zaměstnanců.....	13
2.3.7	Odborné vzdělávání a výcvik zaměstnanců	15
2.3.8	Zaměstnanecké vztahy	16
2.3.9	Péče o zaměstnance	17
2.3.10	Počítačový personální informační systém.....	18
3.	CHARAKTERISTIKA ORGANIZACE	19
3.1	Popis společnosti	19
3.1.1	Současnost společnosti.....	19
3.1.2	Historie společnosti	20
3.1.3	Organizační struktura společnosti	20
4.	ANALÝZA PERSONÁLNÍCH ČINNOSTÍ V ORGANIZACI.....	22
4.1	Metodika práce.....	22
4.2	Analýza zaměstnanců společnosti	23
4.2.1	Vývoj počtu zaměstnanců v letech 2008 – 2010.....	23
4.2.2	Věková statistika zaměstnanců.....	24
4.2.3	Vzdělanostní struktura organizace	24
4.2.4	Struktura zaměstnanců podle pohlaví	25
4.2.5	Struktura zaměstnanců podle pracovní kategorie.....	26
4.2.6	Flukuační statistika.....	27
4.3	Získávání, výběr a následné přijímání zaměstnanců	27

4.4	Hodnocení a motivace zaměstnanců	30
4.5	Rozmísťování a ukončení pracovního poměru	30
4.6	Odměňování zaměstnanců.....	31
4.7	Péče o zaměstnance	32
4.7.1	Odborné vzdělávání.....	32
4.7.2	Výcvik zaměstnanců	33
4.7.3	Zaměstnanecké výhody	33
4.8	Personální informační systém	33
4.9	Návrhová část a doporučení	34
4.9.1	Návrh na rozšíření personálního oddělení.....	34
4.9.2	Péče o zaměstnance	35
4.9.3	Odměňování zaměstnanců.....	36
4.9.4	Presentace společnosti.....	37
5.	ZÁVĚR.....	39
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY	40
	SEZNAM POUŽITÝCH ZKRATEK.....	41
	Prohlášení o vyžití výsledků bakalářské práce.....	42
	SEZNAM PŘÍLOH.....	43

1. ÚVOD

Každý z nás si umí představit, jak složité je v dnešní době pro organizace prosadit se na trhu, který je plný konkurenčních bojů. K úspěchu v takovém prostředí je potřeba mít jistou konkurenční výhodu. Můžete vlastnit patenty, mít nejmodernější výrobní stroje, ale – za prvořadé bohatství organizace lze považovat lidský kapitál – tedy zaměstnance. Jsou to oni, bez nichž se neobejde žádná z podnikových činností. Jsou nedílnou součástí každé organizace a přispívají k dosažení jejich cílů. Pro zajištění přežití a růstu organizace je nutné do tohoto kapitálu investovat.

Na řízení a rozvoj lidí se v organizaci specializuje personální útvar spolupracující s vedením organizace. Právě tento útvar může hrát hlavní roli při vytváření prostředí a podmínek, které umožňují lidem, aby co nejlépe využívali své schopnosti a realizovali svůj potenciál jak ku prospěchu organizace, tak ke svému vlastnímu užitku. Má na starosti vše od výběru zaměstnanců, přes jejich motivování, rozmisťování, odměňování až po rozvazování pracovních poměrů. Činnost personálního útvaru je u každé organizace různá. Jsou také organizace, kde na výkon těchto činností stačí pouze vedoucí pracovník.

Svou bakalářskou práci, zabývající se analýzou personálních činností, jsem zpracovala ve společnosti AVX Czech Republic s.r.o, konkrétně v závodě této firmy v Uherském Hradišti. Jde o nadnárodní společnost, jejíž hlavní sídlo je v USA. V České republice firma působí od roku 1992. Společnost patří do japonské průmyslové skupiny KYOCERA je přední světový výrobce pasivních elektronických součástek.

Společnost dosáhla ve světě významného konkurenčního postavení. Například ve výrobě tantalových a niobových kondenzátorů nyní pokrývá pětinu celosvětového trhu.

Nabízí širokou škálu výrobků pro různé elektronické aplikace od mobilních telefonů, notebooků, MP3 přehrávačů přes automobilový průmysl po vysoce spolehlivá zařízení pro letecký a vesmírný průmysl a také medicínu.

V této práci se zaměřím na analýzu stávající situace společnosti AVX Czech Republic s.r.o. Uherské Hradiště v zabezpečování lidských zdrojů, a to od prvotní potřeby pracovníka až po jeho adaptaci ve společnosti. Cílem mé bakalářské práce je popsat a analyzovat postupy personálního oddělení společnosti AVX Czech Republic s.r.o. Uherské Hradiště a následně vypracovat návrhy a doporučení na zlepšení některých personálních činností.

2. VYMEZENÍ PERSONÁLNÍCH ČINNOSTÍ

2.1 Řízení lidských zdrojů

Řízením lidských zdrojů se rozumí strategicky zaměřené a průběžně koordinované firemní činnosti sloužící získávání a udržení zaměstnanců a vytvoření podmínek pro to, aby podávali co nejvyšší výkon a přispívali k dosažení provozních i rozvojových podnikových cílů [2, s.13].

Za prvořadé bohatství organizace se považuje lidský kapitál. Jsou to právě lidé, kteří ovlivňují jak celkovou ekonomickou úspěšnost organizace tak konkurenceschopnost organizace a proto je nutné si uvědomit potřebu investovat do tohoto bohatství. Do organizace vnášejí své dovednosti, schopnosti, znalosti, zkušenosti a osobní energii.

Každá organizace má možnost sama si určit, jakým způsobem bude své lidské zdroje řídit. Je známa řada modelů, které mají za úkol pomáhat organizacím v řízení lidských zdrojů, ale postupy v organizacích jsou různé a často velmi odlišné od teoretických verzí řízení lidských zdrojů.

Cílem řízení lidských zdrojů je zabezpečit, aby si organizace získala a udržela potřebné kvalifikované, oddané a dobře motivované pracovní síly [1, s.31]. Jen při řízení lidských zdrojů takovým způsobem je organizace schopna dostát svých vytýčených cílů a zvyšovat svou výkonnost.

2.2 Omezení v oblasti řízení lidských zdrojů

Každá organizace je při řízení lidských zdrojů ovlivňována řadou jak vnějších faktorů (ekonomické faktor, vliv státu, mezinárodní podmínky) tak vnitřních faktorů (strategie, technologie, kultura organizace, etika organizace). Tyto faktory vyplývají z prostředí, ve kterém organizace působí.

Organizace musí respektovat zákony a právní předpisy, které upravují vztah mezi zaměstnancem a zaměstnavatelem. Lidských zdrojů se bezprostředně dotýká například Občanský zákoník, Zákoník práce.

Dalším z principů upravujícím vztah mezi zaměstnancem a zaměstnavatelem jsou obecné etické zásady a principy podnikatelské a manažerské etiky.

2.3 Úloha personálního útvaru

Personální útvar lze charakterizovat jako prostředníka mezi dvěma stranami, kdy první stranu představuje organizace se svými cíly a stranu druhou lidé. To je také úkolem personálního útvaru – umožnit organizaci dosáhnout jejích cílů. Specializací personálního útvaru je řízení a rozvoj lidí v organizaci.

Veškeré personální činnosti jsou zajišťovány odborníky a představují výkonnou část práce personálního útvaru. Všechny činnosti jsou seřazeny podle logické posloupnosti:

1. Analýza pracovních míst.
2. Personální plánování potřeby zaměstnanců
3. Získávání, výběr a následné přijímání zaměstnanců.
4. Hodnocení a motivace zaměstnanců.
5. Rozmíst'ování a ukončení pracovního poměru.
6. Odměňování zaměstnanců.
7. Odborné vzdělávání a výcvik zaměstnanců.
8. Pracovní vztahy.
9. Péče o zaměstnance.
10. Personální informační systém [4, s.20].

2.3.1 Analýza pracovních míst

Analýza pracovního místa je proces zjišťování toho, co se od lidí očekává, aby dosáhli našich očekávání při vykonávání své práce, a jaké schopnosti a dovednosti potřebují, aby tyto očekávání naplnily. Správná analýza pracovního místa musí splňovat dva cíle, kterými je popis pracovního místa a specifikace požadavků pracovního místa.

Výsledkem analýzy pracovního místa je vytvoření co nejpřesnějšího popisu pracovního místa. Popis pracovního místa je sestaven pro každé pracovní místo, které se v organizaci vyskytuje. Jedná se o základní informace o pracovním místě - přesně říká, co musí držitel pracovního místa dělat, upravuje vztahy nadřízenosti a podřízenosti, určuje odpovědnosti a hlavní úkoly. Popis pracovního místa obsahuje nejčastěji tyto kategorie:

- **Název pracovního místa.**
- **Vztah k ostatním pracovním místům**, a to jak uvnitř organizace, tak i mimo ni. Možností je využití organizačního schématu.

- **Účel a cíle práce** - důvod existence tohoto pracovního místa a souhrn cílů, které je třeba splnit.
- **Hlavní úkoly a činnosti** - zahrnuje všechno, co je důležité pro plnění stanovených cílů. Obvykle jich bývá 8 – 10 a jsou podrobně vysvětleny. Poslední obvykle bývá obecný pro případ změny role pracovního místa.
- **Dodatečné informace** - mohou obsahovat rozsah pravomocí, platové podmínky, specifické problémy, pracovní podmínky atd.
- **Datum zpracování** - obvykle je prováděna revize toho pracovního místa, které má datum zpracování starší než 3 roky.
- **Budoucí změny** - odráží proměnlivost života organizace [2, s.113].

Pracovní místo

Pracovní místo tvoří soubor příbuzných úkolů, které vykonává určitá osoba a naplňuje tím účel pracovního místa. Lze je považovat za určitou jednotku struktury organizace, která se nemění, ať už je na tomto pracovním místě kdokoliv [1, s.277].

Metody analýzy pracovního místa

Nejdříve je důležité zjistit informace o daném pracovním místě, které se zjišťují mnoha způsoby a existuje zde řada odlišností. Hlavní rozdíl je v jejich popisu. Záleží na tom, zda metodu používá pracovník, který informace o svém pracovním místě zpracovává sám, nebo zda tyto informace vytváří jeho nadřízený nebo speciální pracovník. Tyto informace se následně analyzují pomocí univerzálních analýz, které jsou vhodné k použití pro většinu pracovních míst, nebo pomocí analýz vhodných pouze pro určitý přesně specifikovaný druh pracovního místa.

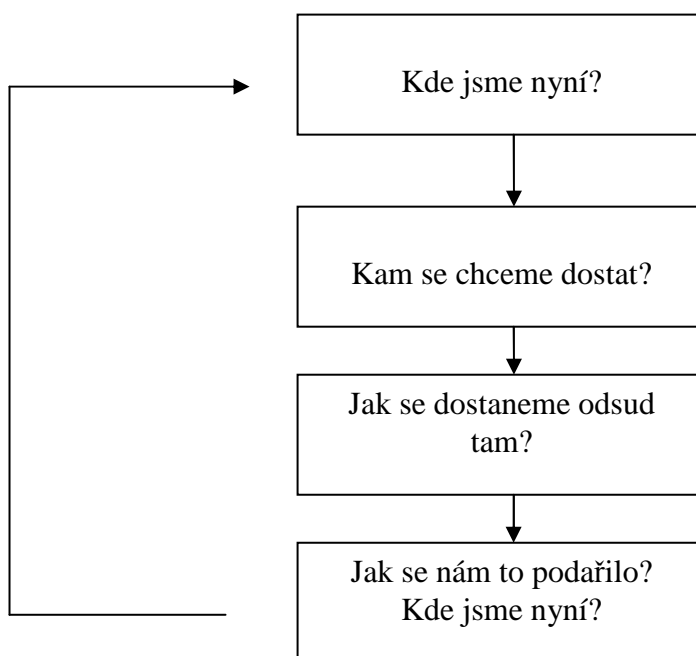
- **Funkční analýza** – univerzální metoda, využívá tři parametry pracovního výkonu – informace, lidi, věci.
- **Metoda PAQ** – univerzální metoda, založená na kategorizaci činností podniku do 6 kategorií (informační vstupy, duševní procesy, fyzické činnosti, vztahy s ostatními, pracovní prostředí a jiné souvislosti a charakteristiky).
- **Metoda MPDQ** – metoda určená k analýze manažerských pracovních míst, je prováděna pomocí vysoce strukturovaného dotazníku.

2.3.2 Personální plánování potřeby zaměstnanců

Personální plánování je jedním z nástrojů, pomocí kterého se v podniku dosáhne rovnováhy mezi poptávkou po pracovních silách a nabídkou pracovních sil [4, s.93].

Personální plánování je pravidelné zjišťování personálních potřeb organizace. Firma zjistí, kolik pracovníků bude v budoucnu potřebovat a jakými vlastnostmi a znalostmi by měli tito pracovníci disponovat. Na základě zjištěných potřeb je v organizaci sestaven systém kroků a opatření vedoucích k dosažení potřebného počtu pracovníků v potřebné kvalitě.

Proces plánování lidských zdrojů



Obrázek 2.1 : Plánovací proces – jádro diagnostického přístupu [5].

2.3.3 Získávání, výběr a následné přijímání zaměstnanců

Před samotným výběrem vhodného zaměstnance je třeba získat jen určitý „vzorek“ uchazečů, kteří budou splňovat naše požadavky a se kterých si dále budeme vybírat. Hlavním cílem je získání potřebného množství pracovníků s potřebnou kvalitou, kteří uspokojí potřeby organizace po lidských zdrojích. Celý proces získávání a výběru zaměstnanců je realizován s co nejnižšími náklady. Nové zaměstnance lze získat z vnitřních nebo vnějších zdrojů.

Personální marketing

Obvykle se tato činnost provádí při získávání zaměstnanců z vnějších zdrojů. Vyplývá z filozofie personální politiky, která bere do úvahy potřeby a možnosti zaměstnanců a snaží se uspokojit potřeby organizace z pohledu zaměstnanců i zaměstnavatele. Personální marketing využívá také marketingového výzkumu, kdy vedení organizace stojí na straně potenciálních zákazníků a personální útvar by měl uspokojovat všechny požadavky, které jsou na něj od vedení kladeny.

Získávání a výběr zaměstnanců má svůj vlastní etický rámec, který má podle Jarolímové respektovat následující body:

- Zajištění profesionálního přístupu výběru zaměstnanců.
- Poctivé zacházení s uchazeči, bez diskriminace.
- Jednat zdvořile a s úctou.
- Důstojné a čestné zacházení.

Získávání a výběr zaměstnanců má tři fáze:

- 1. Definování požadavků** – příprava popisů a specifikací pracovního místa, rozhodnutí o požadavcích a podmínkách zaměstnání.
- 2. Přilákání uchazečů** – prozkoumání a vyhodnocení různých zdrojů uchazečů uvnitř podniku i mimo něj, inzerování, využití agentur a poradců.
- 3. Výběr uchazečů** – třídění žádostí, pohovory, testování, hodnocení uchazečů, assessment centra, nabízení zaměstnání, získávání referencí, příprava pracovní smlouvy [1, s.343].

Za účelem výběru zaměstnance vznikla řada různých metod – přijímací a výběrový rozhovor, psychologické testy, životopis, ukázka práce, posudky, zdravotní prohlídka, assessment centra, výpis z trestního rejstříku, reference od bývalých spolupracovníků a nadřízeného.

Specifikace požadavků na pracovníka

Specifikace požadavků na pracovníka je vypracovaná na základě zjištěného popisu pracovního místa. Specifikace může obsahovat body jako například odborné schopnosti, požadavky na chování a postoje, odborná příprava a výcvik, zkušenosti, praxe, zvláštní

požadavky, vhodnost pro organizaci, další požadavky, možnost splnění očekávání uchazeče [1, s.344].

Rodgerův sedmibodový model

1. **Fyzické vlastnosti** – zdraví, tělesná vazba, vzhled, držení těla a mluva.
2. **Vědomosti a dovednosti** – vzdělání, kvalifikace, zkušenosti.
3. **Všeobecná inteligence** – základní intelektuální schopnosti.
4. **Zvláštní schopnosti** – mechanické, manuální zručnost, obratnost v používání slov nebo čísel.
5. **Zájmy** – intelektuální, praktické, tvůrčí, sportovní, společenské a umělecké aktivity.
6. **Dispozice** (sklony) – přizpůsobivost, schopnost ovlivňovat ostatní, vytrvalost, sklon k závislosti, spoléhání sama na sebe.
7. **Okolnosti** (zázemí) – soukromí, rodina, povolání a zaměstnání členů rodiny.

Munro-Frazerův pětistupňový model

1. **Vliv na ostatní** - tělesná stavba, vzhled, mluva, způsoby.
2. **Získaná kvalifikace** -vzdělání, odborný výcvik, pracovní zkušenosti.
3. **Vrozené schopnosti** - přirozená rychlost chápání a schopnost se učit.
4. **Motivace** - osobní cíle, důslednost a odhodlání za těmito cíli jít, úspěšnost v jejich dosahování.
5. **Emocionální vybavení** - citová stabilita, schopnost překonávat stres, schopnost vycházet s lidmi [1, s.346].

Sedmibodový model má delší historii a můžeme jej označit i za více používaný než spíše dynamicky založený pětistupňový model.

Při získávání a výběru zaměstnanců je důležité rovné zacházení se všemi uchazeči. Organizace by rovněž měla odpovědět všem – tedy i odmítnutým uchazečům.

Přijímání zaměstnanců

Proces získávání a výběru zaměstnanců je ukončen potvrzením nabídky zaměstnání – tedy přijmutím zaměstnance. Při přijímání je nutné zpracovat základní dokumenty o pracovníkovi a seznámit jej s úkoly a zařazením na vykonávanou práci.

Nejdůležitější částí přijímání nového pracovníka je pracovní smlouva. Jedná se sice o formální, ale velmi důležitou část tohoto procesu.

Uvádění nových pracovníků do organizace spočívá v procedurách charakteristických pro den, kdy pracovník nastupuje do podniku, a dále pak v procedurách, které mají novému pracovníkovi poskytnout základní informace, které potřebuje k tomu, aby se rychle a vhodným způsobem v podniku adaptoval a začal pracovat [1, s.395].

2.3.4 Hodnocení a motivace zaměstnanců

Hodnocení

Hodnocení zaměstnanců je v organizaci významným nástrojem sloužícím k motivaci zaměstnanců. Hodnocení má vypovídací schopnost jak pro zaměstnance, tak pro organizaci. V praxi se používá hodnocení formální nebo neformální. Jak často bude hodnocení probíhat si určuje organizace sama.

Pomocí hodnocení dochází v organizaci ke zkvalitňování personálu, k dosahování vyššího výkonu, ke zvyšování kvality všech činností a rozvoji schopností pracovníků.

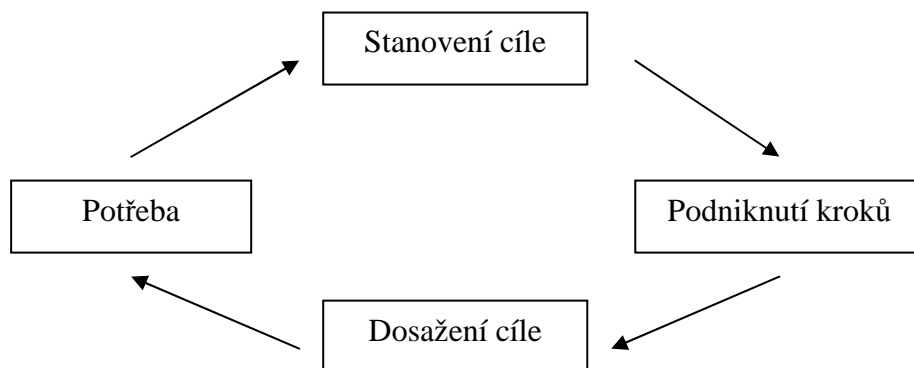
Pro hodnocení je třeba stanovit hodnotící kritéria. Při jejich sestavování vycházíme z popisu pracovního místa. Podle Armstronga a Barona jsou těmito kritérii:

- 1. Lidské aspekty** – dovednost, kvalifikace, motivace, identifikace zaměstnance s firmou.
- 2. Faktory vedení** – podpora, poradenství a povzbuzování poskytované vedoucími.
- 3. Systémové faktory** – informační technologie, správní a komunikační systémy a další prostředky poskytované firmou.
- 4. Situační faktory** – tlaky a změny ve vnitřním a vnějším prostředí včetně tržního a ekonomického rozvoje, profesních příležitostí [2, s.142].

Cílem hodnocení je zjistit potenciál zaměstnance, jeho vhodnost pro pracovní pozici, rezervy, které by mohly být využity. Na základě informací zjištěných v hodnocení se může organizace rozhodnout například pro odchod zaměstnance z organizace nebo naopak pro jeho pohyb v organizaci (povýšení, přesun).

Motivace

Motivace je jedním z nástrojů, kterým může organizace ovlivnit výkon svého zaměstnance. Motivovat zaměstnance může organizace například odměnou, pracovními podmínkami, ve kterých vykonává svou činnost nebo možností vzdělávat se. Při stejné pracovní způsobilosti zaměstnanci, kteří pociťují vyšší motivaci pracují usilovněji a podávají vyšší výkony než ti s nízkou motivací. Motivaci je třeba stanovit každému zaměstnanci individuálně.



Obrázek 2.2 : Proces motivace [1].

Model zobrazuje skutečnost, že veškerá motivace je iniciována vědomým nebo nevědomým zjištěním neuspokojených potřeb. Každá potřeba vzniká na základě přání něco získat – něčeho dosáhnout. Poté jsou stanoveny cíle, u kterých se předpokládá, že tyto potřeby uspokojí. Pokud toto chování vedlo k uspokojení potřeb, je možné ho v budoucnu použít při uspokojování podobné potřeby.

Existují dva způsoby, jak docílit motivace:

1. **Vnitřní motivace** – faktory, které si lidé sami vytvářejí a které je ovlivňují, aby se určitým způsobem chovali nebo aby se vydali určitým směrem. Tyto faktory tvoří odpovědnost (pocit, že práce je důležitá a že máme kontrolu nad svými vlastními možnostmi), autonomie (volnost konat), příležitost využívat a rozvíjet dovednosti a schopnosti, zajímavá a podnětná práce a příležitost k postupu v hierarchii pracovních funkcí.
2. **Vnější motivace** – to, co se dělá pro lidi, abychom je motivovali. Tvoří ji odměny, jako např. zvýšení platu, pochvala nebo povýšení, ale také tresty, jako např. disciplinární řízení, odepření platu nebo kritika [1, s.221].

Teorie motivace

Existují různé druhy teorií motivace, ale nejčastěji uváděnými teoriemi jsou:

1. **Teorie instrumentality** – tvrdí, že odměny nebo tresty slouží jako prostředek k zabezpečení toho, aby se lidé chovali nebo konali žádoucím způsobem.
2. **Teorie zaměřená na obsah** – zaměřuje se na obsah motivace. Tvrdí, že motivace se v podstatě týká podnikání kroků za účelem uspokojení potřeb a identifikuje hlavní potřeby, které ovlivňují chování.
3. **Teorie zaměřené na proces** – zaměřují se na psychologické procesy ovlivňující motivaci a související s očekáváním, cíly a vnímáním spravedlnosti [1, s.221].

Do teorie zaměřené na obsah řadíme Marslowovu hierarchii potřeb, která je považována za nejvlivnější teorii. Veškeré potřeby rozdělil do pěti kategorií. Tvrdí, že v případě uspokojení nižších potřeby se stává dominantní potřebou potřeba vyšší a pozornost jedince je pak soustředěna na uspokojení této vyšší potřeby. Nelze tedy uspokojit vyšší potřeby bez uspokojení potřeb nižších.



Obrázek 2.3 : Marslowova pyramida [1].

2.3.5 Rozmísťování a ukončení pracovního poměru

Při procesu rozmísťování zaměstnanců je neustále sledován počet a struktura pracovních míst a kontrolováno, zda jsou všechny tyto pracovní místa plně pokryty pracovní silou. Zároveň se pracovní síly snažíme rozmísťovat takovým způsobem, aby zaměstnanci maximálně přispívali k dosažení podnikových cílů.

Formy rozmíst'ování zaměstnanců

- **Povyšování zaměstnanců** – přechod zaměstnance na vyšší postavení, většinou lépe placené.
- **Převedení na jinou práci** – přemístění zaměstnance na v hierarchii struktury podniku stejné pracovní místo.
- **Přeřazení na nižší funkci** – přechod zaměstnance na v podnikové hierarchii nižší pracovní pozici, obvykle doprovázeno snížením platu či mzdy.

Ukončení pracovního poměru

K ukončení pracovního poměru může dát podnět jak zaměstnanec, tak zaměstnavatel. K odchodu zaměstnance může dojít jak dobrovolně (například odchodem ke konkurenční firmě, odchodem do penze) tak také, což je v současné době běžnější, nedobrovolně.

V zásadě rozlišujeme ukončení pracovního poměru zrušením ve zkušební době, uplynutím sjednané doby, dohodou, výpovědí, okamžitým zrušením, u cizinců odnětím povolení k pobytu či vyhoštěním, smrtí zaměstnance.

Při jednání se zaměstnanci, kteří odcházejí z firmy z organizačních důvodů, je důležité řídit se následujícími principy:

- Jednat se zaměstnanci spravedlivě a slušně (etická stránka).
- Snížit stres zaměstnanců (kompenzace).
- Zachovat schopnost managementu provozovat efektivně podnik (efektivita procesu) [2, s.129].

Ať už je pracovní poměr ukončen z jakéhokoliv důvodu, je nutné se při ukončení řídit ustanoveními zákoníku práce.

2.3.6 Odměňování zaměstnanců

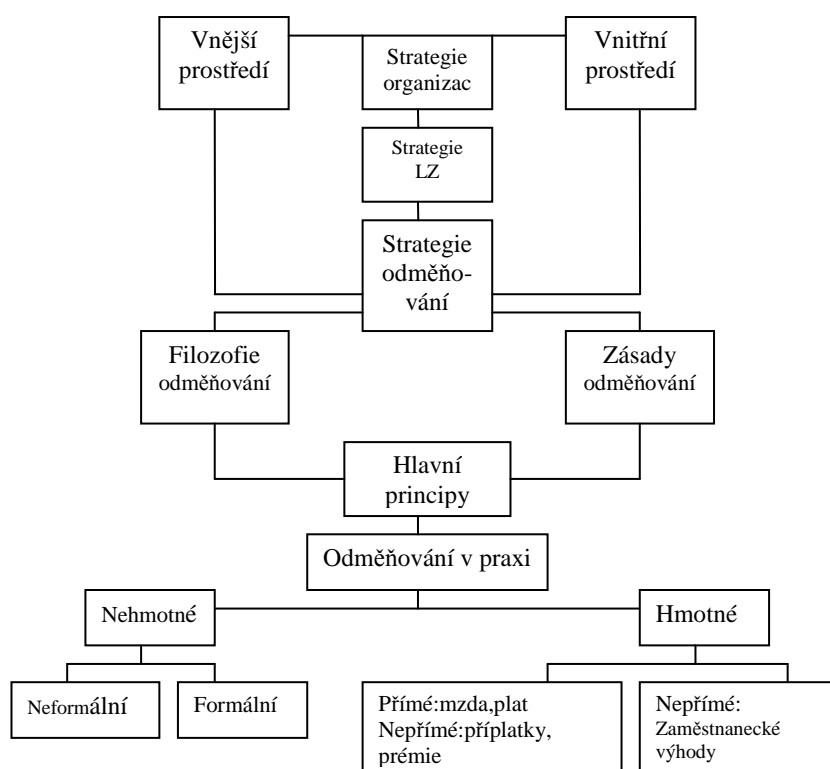
Odměňování se považuje za jednu z nejdůležitějších personálních činností. Pro odměňování je třeba v organizaci vytvořit motivační mechanismus, který bude orientovaný na zákazníka. Odměňování má jak peněžní, tak i nepeněžní formu. Celkovou odměnu tvoří hodnota všech plateb a zaměstnaneckých výhod, kterých můžou zaměstnanci dosáhnout. Zaměstnanecké výhody v organizaci přispívají k :

- **Lepší konkurenceschopnosti** vůči ostatním firmám.
- **Posílení sounáležitosti** zaměstnance s firmou a vědomí závazku zaměstnanců vůči firmě.
- **Nákladové efektivity** – být co nejehospodárnější při plnění cílů firmy.
- **Etice**, to je nejen soulad a dodržování platných zákonů, předpisů, úmluv, ale rovněž „férové“ jednání ve firmě.
- **Respektování rozdílných potřeb a preferencí zaměstnanců** – odklon od plošného vnímání zaměstnaneckých výhod a přechod na flexibilní systém zaměstnaneckých výhod [2, s.174].

Konkrétní návod pro rozhodování o odměňování dává mzdová politika, která je součástí personální politiky, jež vychází ze strategie firmy.

Strategie odměňování

Strategie odměňování stanovuje to, co organizace zamýšlí v dlouhodobé perspektivě udělat pro formulování a realizaci politiky, postupů a procesů odměňování, které budou podporovat dosahování jejích podnikatelských cílů [1, s.517].



Obrázek 2.4 : Systém odměňování zaměstnanců [2].

Rozlišujeme odměňování v podnikatelské a nepodnikatelské sféře. Odměňování v podnikatelské sféře se řídí Zákonem o mzdě, v nepodnikové sféře je odměňování řízeno Zákonem o platu. Cílem mzdy a platu je stanovit spravedlivou odměnu pro zaměstnance za vykonanou práci.

2.3.7 Odborné vzdělávání a výcvik zaměstnanců

Vzdělávání zaměstnanců je součástí celkové strategie a politiky organizace. Vzdělávání je formou zaměstnanecké výhody, kterou poskytuje zaměstnavatel svým zaměstnancům. Vzdělávání se zaměřuje na rozvoj znalostí, dovedností a postojů. Za nejefektivnější podnikové vzdělání pracovníků se považuje opakující se cyklus systematického vzdělávání.

Cílem vzdělávání je zabezpečit kvalifikované, vzdělané a schopné lidi potřebné k uspokojení současných i budoucích potřeb organizace.

Základní kroky plánování vzdělávání

1. Identifikace potřeby vzdělávání a definování cílů vzdělávání.
↓
2. Vytvoření vzdělávacího programu a určení předpokládaných nákladů.
↓
3. Vlastní realizace vzdělávacího programu.
↓
4. Hodnocení podle určitých kritérií a vynaložených nákladů [2, s.182].

Metody vzdělávání

Metody vzdělávání jsou nejčastěji uspořádány podle:

1. **Aktivita posluchače**
 - Přednáška.
 - Využití výukových videopřehledů a filmů, videokonference.
 - Výuka pomocí počítačových výukových programů (e-learning).
 - Skupinová diskuse.
 - Workshop.
 - Zpracování projektů.
 - Development centre (rozvojové programy).

- Outdoor training (zpravidla výcvik v přírodě se sportovním zaměřením vyžadujícím týmovou práci).
- Koučování, mentorování, rotace práce (zaměstnanec si vyzkouší různé činnosti a tím se učí) [4, s.270].

Aktivita jsou seřazeny od pasivních k aktivním.

2. Místa vzdělání

- **Metody používané na pracovišti** – metody „on the job“, při vykovávání běžných pracovních úkolů na konkrétním pracovním místě (instruktáž při výkonu práce, coaching, rotace práce).
- **Metody používané mimo pracoviště** – metody „of the job“, jsou vhodnější pro vzdělávání vedoucích pracovníků a specialistů (přednášky, případové studie, workshopy).

Pro výběr správné metody vzdělávání je důležité znát konkrétní cíle. Stejně tak důležité je pochopení individuálních potřeb. Je vhodnější metody kombinovat. Při procesu vzdělávání je vhodnější využívat metody aktivní.

2.3.8 Zaměstnanecké vztahy

Zaměstnanecké vztahy jsou vztahy vznikající mezi zaměstnavateli a zaměstnanci při řešení otázek řízení pracovního vztahu. Subjekty zaměstnaneckých vztahů jsou zaměstnanci jejichž zájmy hájí odbory, zaměstnavatelé a stát. Vztahy na pracovišti mohou mít jak formální, tak i neformální podobu.

V zájmu zaměstnavatele by mělo být vytvoření co nejlepších zaměstnaneckých vztahů v podniku. Dobré zaměstnanecké vztahy zaměstnance pozitivně ovlivňují – přispívají k motivaci zaměstnance.

Podniková strategie zaměstnaneckých vztahů je v souladu s podnikovou strategií.

Při budování zaměstnaneckých vztahů je potřeba věnovat pozornost pěti oblastem:

1. **Komunikace** – je jednou z nejdůležitějších podmínek pro úspěšné vedení a řízení zaměstnanců firmy, pracovních skupin, jednotlivců. Slouží k předávání

zprávy adresátovi. Komunikace může být slovní, mimoslovní, komunikace jednáním, aktivitami, činy.

2. **Kooperace zaměstnanců** – spolupodílení se dvou nebo více lidí (případně skupin) na společných cílech. Dochází k naplňování očekávání obou stran.
3. **Ochrana zaměstnanců** – rozlišujeme ochranu zaměstnanců před špatným pracovním prostředím (jde především o bezpečnost a ochranu zdraví zaměstnanců při práci) a ochranu před nedisciplinovanými zaměstnanci firmy.
4. **Podpora a poradenství** – prospívá k prevenci před potenciálními nehodami v zaměstnání. Poradenské služby v podniku poskytuje zejména vedoucí, vybraný personalista, externí agentura, konzultant či vybraný a vyškolený dobrovolník s přirozenými schopnostmi umět jednat s lidmi.
5. **Pracovní kázeň, stížnost a konflikty na pracovišti** – je třeba věnovat pozornost organizačnímu klimatu. Pomocí stížností zaměstnanci vyjadřují nespokojenost u svých nadřízených. Konflikt chápeme jako neshodu a střet rozporných sil s přítomností napětí [2, s.210].

2.3.9 Péče o zaměstnance

Péče o pracovníky je nadstandardní péče poskytovaná zaměstnancům organizace. Nevztahuje se k vykonávané práci. Péče o zaměstnance je další z možností, jak může organizace motivovat zaměstnance k vyšším pracovním výkonům. Do péče o zaměstnance spadá pracovní doba, pracovní režim, bezpečnost práce a ochrana zdraví, služby poskytované zaměstnancům na pracovišti, pracovní prostředí, ostatní služby poskytované zaměstnancům a jejich rodinám a péče o zdravotní prostředí.

Péči můžeme rozdělit do tří skupin:

1. **Povinná péče** – zákony, kolektivní smlouvy nadpodnikové úrovně. Vedoucí pracovišť jsou za ni v rámci svého úseku plně odpovědní.
2. **Smluvní péče** – kolektivní smlouvy uzavřené na podnikové úrovni.
3. **Dobrovolná péče** – výraz personální politiky zaměstnanosti [4, s. 343].

2.3.10 Počítačový personální informační systém

Zavedení personálního informačního systému vede ke zlepšení personálních služeb, snížení nákladů a urychlení personální činnosti. Počítačový personální systém bývá označován jako „elektronická personalistika“. Systém je charakteristický ustálenými opakujícími se postupy při získávání a zpracovávání informací. Data do systému vstupují průběžně a průběžně se aktualizují. V systému také existuje možnost nastavení omezení přístupu k údajům o zaměstnancích, což napomáhá ochraně proti nechtěnému úniku informací.

Existuje obrovské množství aplikací, ze kterých si organizace může vybrat podle požadavků, které na aplikaci má.

Funkce počítačového personálního systému

1. Evidence detailních osobních informací o jednotlivých pracovnících, včetně přehledu vývoje jejich dosavadní kariéry, dovedností a kvalifikace, informacích o dovolených a absencích.
2. Evidence detailních informacích o pracovních místech (zaměstnáních) pracovníka, včetně třídy, mzdy/platu, zaměstnaneckých výhod, pracovní doby, umístění, popisu a specifikace pracovního místa.
3. Zpracování zpráv shrnujících různé stránky těchto informací.
4. Evidence a analýza absence, přítomnosti v práci a fluktuace, včetně porovnávání těchto údajů u různých zaměstnání a v různých místech a zpracovávání dat o vývoji těchto jevů.
5. Organizace získávání a vzdělávání pracovníků.
6. Hodnocení práce.
7. Složité nástroje modelování pro potřeby takových činností, jako je plánování lidských zdrojů a řízení odměňování, které umožňuje, aby byl systém využíván k podpoře strategického rozhodování.
8. Propojení s internetem (například jako část získávání pracovníků pomocí internetu) nebo s vnitropodnikovým internetem.

3. CHARAKTERISTIKA ORGANIZACE

3.1 Popis společnosti

3.1.1 Současnost společnosti

Společnost AVX je nadnárodní společnost, jejíž sídlo je v USA. Její hlavní aktivitou je výroba a prodej široké škály pasivních elektronických součástek a příbuzných výrobků. Společnost se soustředí na 3 odvětví : výroba pasivních součástek, prodej elektronických zařízení KYOCERA a výroba konektorů.

Společnost patřící do japonské průmyslové skupiny KYOCERA vyrábí a prodává vysoce kvalitní elektronické konektory a propojovací systémy k použití v oblastech telekomunikace, informačních technologií, automobilového průmyslu, zdravotnictví, armády, a také výzkumu vesmíru. Mezi zákazníky firmy patří např. společnost NOKIA, SAMSUNG a LG.

Společnost AVX má 37 závodů v 17 zemích světa. V České republice firma působí od roku 1992. Má zde závody AVX Lanškroun, AVX Uherské Hradiště a k němu přidružený závod AVX Sady.

AVX dosáhla ve světě významného konkurenčního postavení. Například ve výrobě tantalových a niobových kondenzátorů nyní pokrývá pětinu celosvětového trhu.

Základem pro růst a vývoj společnosti je neustálá inovace, úspěšná nákupní a marketingová strategie, pečlivý zákaznický servis a silný management.

Firma usiluje o neustálé zvyšování své konkurenceschopnosti a výraznější uplatnění na trhu. Uvědomuje si, že musí být v konkurenčním boji aktivní, a proto se neustále snaží o získávání certifikátů v různých oblastech. Současně se snaží minimalizovat zásahy (způsobené výrobní činností) do životního prostředí. Ze získaných certifikátů můžeme uvést např. ISO 9001:2000 Systém řízení jakosti, ISO/TS 16949 Systém řízení jakosti (splňující požadavky automobilového průmyslu), ISO 14001 Systém řízení ochrany životního prostředí, SONY GREEN PARTNER AWARD udělováno firmám splňujícím požadavky firmy SONY na ochranu životního prostředí.

Cílem společnosti je zajistit naprostou spokojenost zákazníků prostřednictvím neustálého zlepšování svých produktů a služeb.



Obrázek 3.1 : Logo společnosti AVX[6].

3.1.2 Historie společnosti

Společnost byla založena Marshallem Butlerem roku 1972 jako dceřiná společnost k výrobě keramických kondenzátorů. Po určité době se společnosti podařilo proniknout na Evropský trh (roku 1979). Postupem času se výrobní náklady společnosti začaly zvyšovat, a to především kvůli rostoucím mzdovým nárokům v USA. Společnost byla nucena podniknout kroky směřující ke snížení těchto nákladů, a z tohoto důvodu se v roce 2002 rozhodla přesunout značnou část výroby do České republiky (výhodou ČR pro společnost bylo také její umístění v samém centru Evropy, což umožňuje rychlejší dodávky k zákazníkům). Byl tedy založen závod AVX Lanškroun. Z důvodu neustále se zvyšující poptávky po výrobcích společnosti AVX Czech Republic s.r.o. se společnost rozhodla založit druhý závod na území České republiky – tentokrát v Uherském Hradišti.

Tento závod byl otevřen v areálu bývalé firmy MESIT Uherské Hradiště – do tohoto objektu se postupem času přestěhovaly divize MLCC, ELCO, TFO a TPC. Díky tomu, že kapacita nového místa nebyla pro tak rozsáhlou výrobu dostačující, firma koupila nedaleko areálu firmy MESIT budovu bývalého supermarketu Julius Meinl v Sadech. Tuto budovu zrekonstruovala a přestavila v nový výrobní závod.

V současné době se část výroby společnosti AVX Czech Republic s.r.o., opět z důvodu úspory výrobních nákladů, přesouvá do Číny.

3.1.3 Organizační struktura společnosti

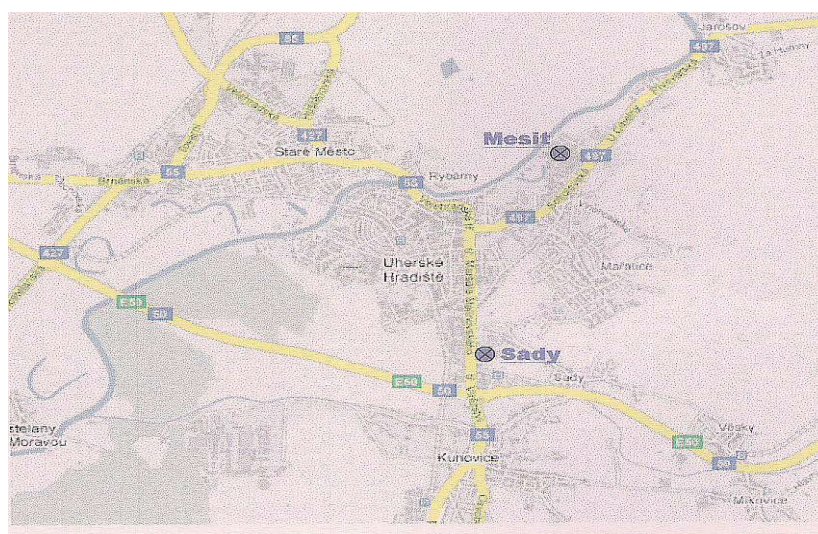
Organizační struktura společnosti AVX Czech Republic s.r.o. Uherské Hradiště je vyobrazena v Příloze č.1. Organizační struktura je zachycena jen u závodů společnosti v Uherském Hradišti. Zde je pro oba závody – jak pro závod Mesit, tak také pro závod Sady –

společný ředitel společnosti, který je přímo podřízený vedení společnosti AVX v USA. Každý závod je rozdělen na samostatné divize, které řídí jednotliví vedoucí divizí. Administrativa společnosti je rozdělena na jednotlivá oddělení – např. finanční účtárna, personální a mzdové oddělení. Vedoucí těchto oddělení jsou nazýváni manažeři oddělení. Tito manažeři oddělení i jednotliví vedoucí divizí společnosti jsou podřízeni řediteli společnosti.

Manažer personálního a mzdového oddělení má na starost personální a mzdové oddělení jak v závodě Mesit, tak také v závodě Sady. Personální činnost ve společnosti vykonává jedna personalistka.



Obrázek 3.2 : Budova společnosti AVX Czech Republic s.r.o. Uherské Hradiště Mesit [6].



Obrázek 3.3 : Zobrazení závodů společnosti AVX Czech Republic s.r.o. Uherské Hradiště na mapě [6].

4. ANALÝZA PERSONÁLNÍCH ČINNOSTÍ V ORGANIZACI

4.1 Metodika práce

V této části bakalářské práce budu analyzovat činnosti personálního oddělení společnosti AVX Czech Republic s.r.o. Uherské Hradiště. K analýze těchto činností jsem použila metodu rozhovoru, která je zaměřena na kvalitativní výzkumnou strategii. Šlo o polostukturovaný rozhovor, provedený s personalistkou společnosti - paní Martinou Cilečkovou, v němž jsem kladla otevřené otázky na mnou předem stanovená témata. Mezi témata, rozebíraná pomocí rozhovoru, patří:

- Získávání, výběr a následné přijímání zaměstnanců.
- Hodnocení a motivace zaměstnanců.
- Rozmísťování a ukončení pracovního poměru.
- Odměňování zaměstnanců.
- Péče o zaměstnance.
- Personální informační systém.

Ke každému tématu jsem si předem připravila otázky (Příloha č. 2), pomocí kterých jsem se snažila zjistit ke každému z témat postupy uplatňované ve společnosti – jak se personální oddělení chová v konkrétních situacích, z čeho vychází, jaké dokumenty jsou ve společnosti používány, s kým oddělení spolupracuje.

Dále jsem se rozhodla pro získání informací z poskytnutých interních materiálů společnosti, mezi které patřily sestavy vygenerované personálním informačním systémem, strategie firmy, motivační program atd. Pomocí metody analýzy dokumentů a statistického zpracování informací jsem se rozhodla zpracovat:

- Analýzu zaměstnanců společnosti.

Poskytnutými interními materiály jsem se také rozhodla doplnit témata probíraná v rozhovoru.

Cílem je popis a analýza činností personalistů společnosti AVX Czech Republic s.r.o. Uherské Hradiště. Personální činnosti společnosti zhodnotím a předložím návrhy a doporučení na jejich zlepšení.

4.2 Analýza zaměstnanců společnosti

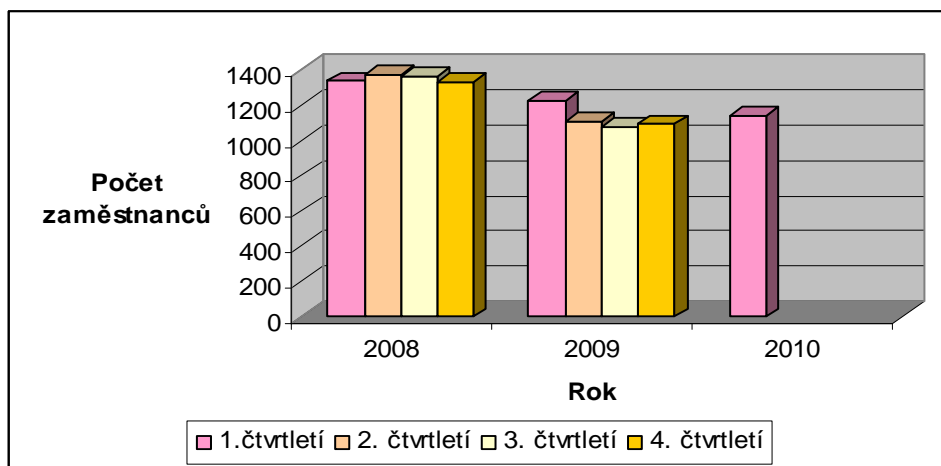
Dalším krokem k naplnění cíle mé bakalářské práce je analýza zaměstnanců společnosti, ze které se dozvíme základní informace o personálním obsazení společnosti. Zaměstnanci jsou rozděleni do skupin podle různých kritérií. Všechny uvedené údaje jsou zjištěny analýzou podnikové statistiky poskytnuté personálním oddělením společnosti 25. 3. 2010.

4.2.1 Vývoj počtu zaměstnanců v letech 2008 – 2010

Vývoj počtu zaměstnanců je zachycen v kvartálních datech, a to za období prvního čtvrtletí roku 2008 až prvního čtvrtletí roku 2010. Z těchto dat vyplývá, že společnost byla postihnuta ekonomickou krizí, v jejímž důsledku bylo nutno přistoupit k propouštění zaměstnanců (jde především o rok 2009). Také je zřejmé, že v roce 2010 se situace začíná zlepšovat a firma začala opět přijímat nové zaměstnance.

ROK	Počet zaměstnanců			
	1.čtvrtletí	2. čtvrtletí	3. čtvrtletí	4. čtvrtletí
2008	1336	1372	1360	1333
2009	1223	1106	1078	1093
2010	1142			

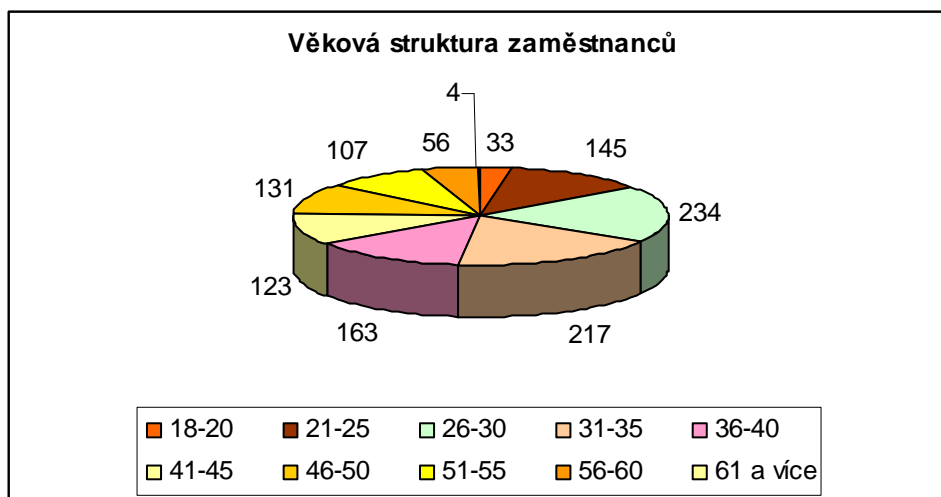
Tabulka 4.1 : Vývoj počtu zaměstnanců [6].



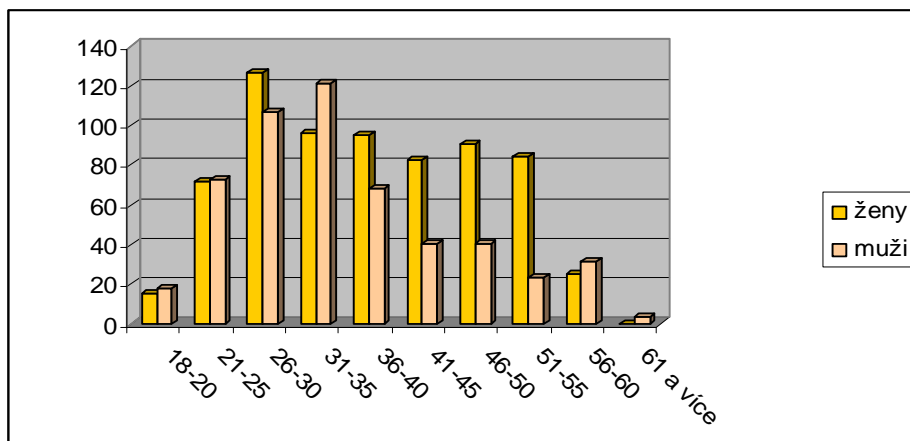
Obrázek 4.1 : Grafické znázornění vývoje počtu zaměstnanců [6].

4.2.2 Věková statistika zaměstnanců

Z níže uvedeného grafického zobrazení věkové struktury zaměstnanců společnosti AVX Czech Republic s.r.o. Uherské Hradiště vidíme, že nejvíce pracovníků společnosti je ve věku 26-30 let. Z toho vyplývá, že kolektiv společnosti je poměrně mladý. Průměrný věk muže je 35 let, u ženy je to věk 37 let.



Obrázek 4.2 : Grafické znázornění věkové struktury zaměstnanců [6].



Obrázek 4.3 : Grafické znázornění věkové struktury podle pohlaví [6].

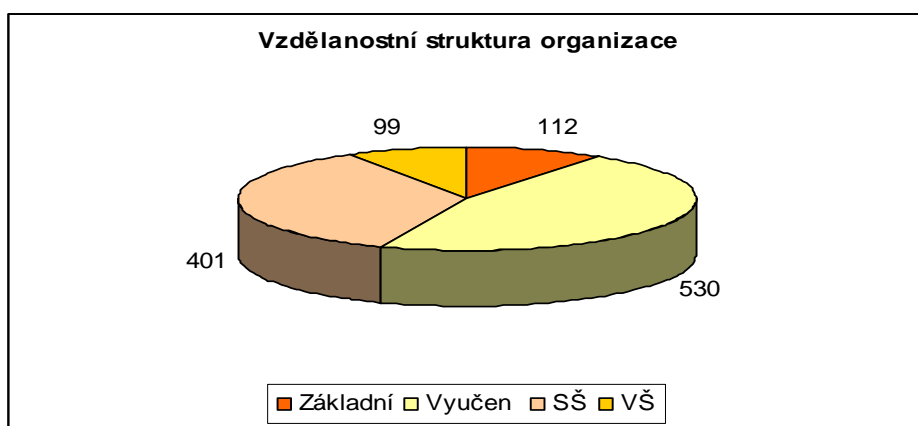
4.2.3 Vzdělanostní struktura organizace

Dalším z ukazatelů, vypovídajícím o zaměstnancích firmy, je dosažené vzdělání. Z analýzy podnikové statistiky získané personálním oddělením vyplývá, že největší počet zaměstnanců pracujících ve společnosti AVX Czech Republic s.r.o. Uherské Hradiště jsou

lidé vyučení (46,5 %). Dále ve společnosti pracují zaměstnanci se základním vzděláním (9,8%), zaměstnanci se středoškolským vzděláním (35%) a zaměstnanci se vzděláním vysokoškolským (8,7%).

Stupeň vzdělání	Počet zaměstnanců
Základní	112
Vyučen	530
SŠ	401
VŠ	99

Tabulka 4.2 : Vzdělanostní struktura organizace[6].



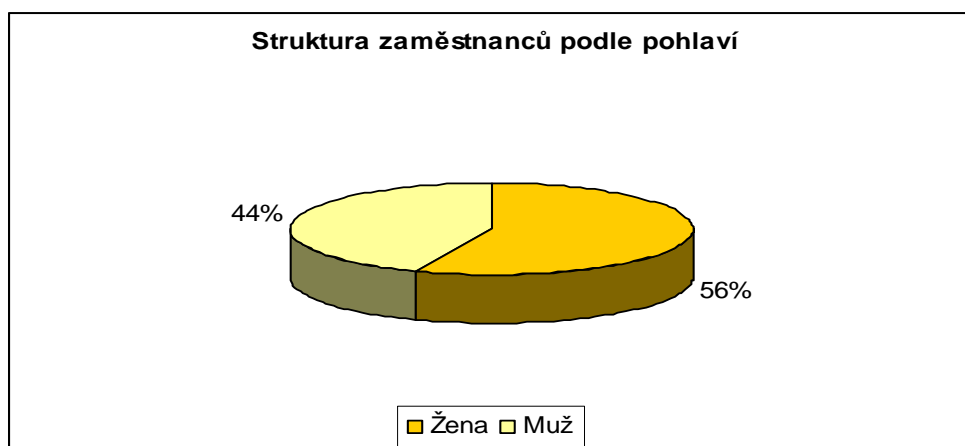
Obrázek 4.4 : Grafické znázornění vzdělanostní struktury organizace [6].

4.2.4 Struktura zaměstnanců podle pohlaví

Společnost působí ve strojírenském průmyslu. Výroba výrobků společnosti AVX Czech Republic s.r.o. Uherské Hradiště vyžaduje jak fyzicky náročné práce, tak také práce obslužné, pomocné. Tomu také odpovídá poměr mezi počtem zaměstnaných žen a mužů.

Pohlaví	Počet zaměstnanců
Žena	641
Muž	501

Tabulka 4.3 : Struktura zaměstnanců podle pohlaví[6].



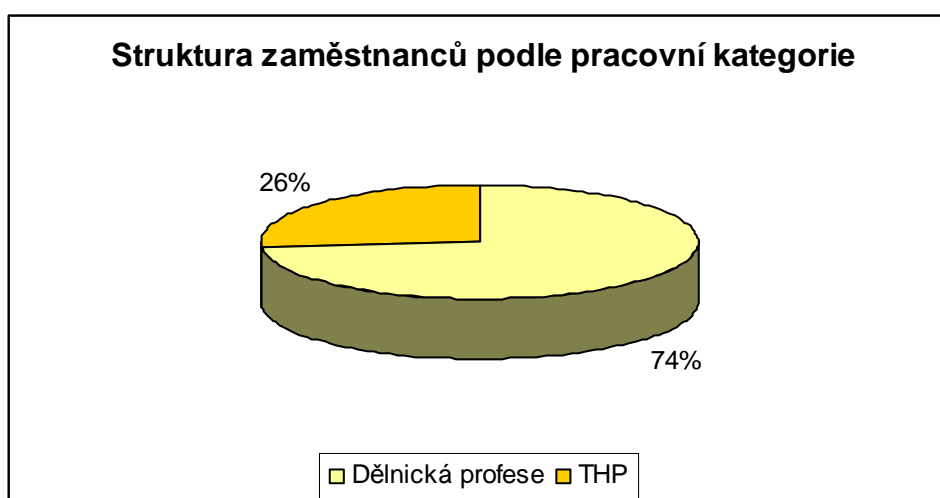
Obrázek 4.5 : Grafické znázornění struktury zaměstnanců podle pohlaví[6].

4.2.5 Struktura zaměstnanců podle pracovní kategorie

Na základě analýzy podnikové statistiky lze říci, že z celkového počtu 1142 zaměstnanců pracuje 841 v dělnické profesi. Zbývající část zaměstnanců – tedy 301 – pracují jako technickohospodářští pracovníci společnosti.

Pracovní kategorie	Počet zaměstnanců
Dělnická profese	841
THP	301

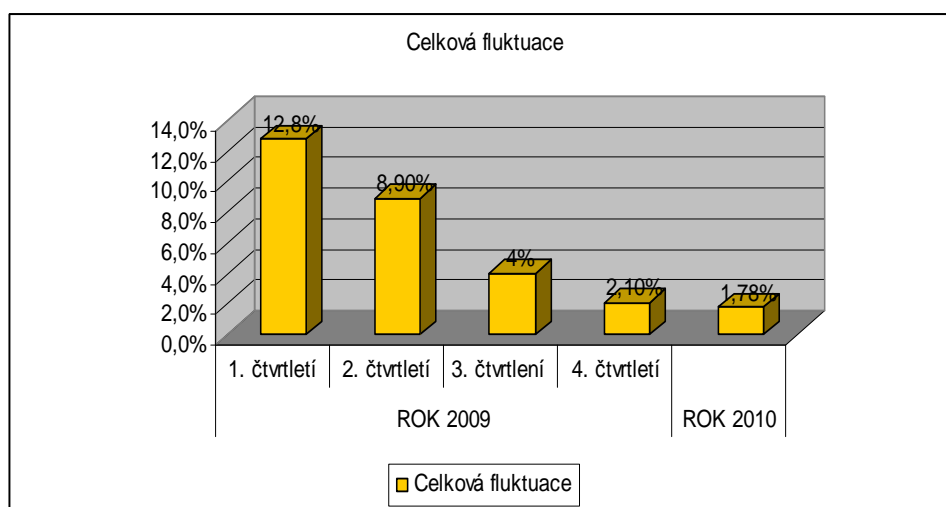
Tabulka 4.4 : Struktura zaměstnanců podle pracovní kategorie[6].



Obrázek 4.6 : Grafické znázornění struktury zaměstnanců podle pracovní kategorie [6].

4.2.6 Flukтуаční statistika

Data k fluktuaci zaměstnanců jsou z kvartálních období roku 2009 a prvního kvartálu roku 2010. Flukтуаční graf (Obr. 4.7) nám nejlépe popisuje situaci, která ve společnosti nastala díky ekonomické krizi. V jejím důsledku byla společnost nucena propouštět zaměstnance, a to především ty v dělnické profesi. Na 4% fluktuaci se společnost dostala až ve 3. čtvrtletí roku 2009 – to je období, ve kterém se situace uklidnila a společnost začala ve větším počtu zaměstnance přijímat do pracovního poměru.



Obrázek 4.7 : Fluktuace zaměstnanců [6].

4.3 Získávání, výběr a následné přijímání zaměstnanců

Získávání zaměstnanců

Společnost AVX Czech Republic s.r.o. Uherské Hradiště se jako každá firma snaží o získání potřebného množství kvalitních pracovníků, kteří zajistí bezproblémový chod společnosti. Všechny tyto činnosti, provozované v souvislosti se získáváním zaměstnanců, se společnost snaží vykonávat s co nejnižšími náklady. Personalistka společnosti v rozhovoru uvedla, že společnost si při výběru zaměstnanců vybírá buď z vlastních zaměstnanců (interní zdroje), nebo vyhledává nové zaměstnance (externí zdroje).

Při výběru zaměstnanců z **interních zdrojů** personální oddělení většinou osloví jednotlivé vedoucí oddělení a dá jim možnost navrhnout osobu, která by byla vhodná na volnou pracovní pozici. Je tu také možnost, že se zaměstnanec do výběrového řízení na volné pracovní místo přihlásí sám.

Naopak při výběru z **externích zdrojů** využívá personální oddělení možnosti zveřejnit volné pracovní místo pomocí :

- Úřadu práce Uherské Hradiště (v případě uvolnění některého z pracovních míst ve společnosti je personální oddělení povinné oznámit tuto skutečnost Úřadu práce v Uherském Hradišti).
- Personální agentury (jde například o agenturu Start People s.r.o. , která nabízí pomoc při hledání vhodných kandidátů na volnou pracovní pozici).
- Inzerce v regionálním tisku Slovácké noviny a Dobrý den s kurýrem (jde o inzeráty s pracovní nabídkou).
- Zveřejnění volného pracovního místa v regionálním rádiu Kiss Publikum, Rádio Čas.

Do konce roku 2008 využívala společnost možnosti zaměstnání pracovníků prostřednictvím personální agentury i při obsazování dělnických profesí. Od roku 2009 však společnost využívá služeb těchto agentur pouze při obsazování pracovního místa pro THP.

Společnost do procesu hledání nových pracovních sil zapojila také své zaměstnance. Na zákaznickém servisu společnosti funguje motivační plán, který spočívá ve finanční odměně pro zaměstnance, který do firmy přivede nového zaměstnance, ať už ze své rodiny nebo z okruhu svých přátel. Odměna je stanovena:

- 500 Kč v případě, že přivedený zaměstnanec ve firmě pracuje po dobu 3 měsíců.
- 2.500 Kč po odpracování 6 měsíců tímto přivedeným zaměstnancem.
- 3.000 Kč pokud přivedený zaměstnanec ve společnosti pracuje déle jak 6 měsíců [6].

Výběr zaměstnanců

Prvotním impulzem pro proces výběru zaměstnance je požadavek některého z vedoucích pracovníků podaný na personální oddělení. Personální oddělení rozhodne o tom, zda je požadavek oprávněný. Pokud je rozhodnuto, že je skutečně třeba přijmout nového zaměstnance, je potřeba stanovit kvalifikační požadavky na zájemce o tuto práci. Nejprve se personální oddělení snaží volné místo obsadit interním zaměstnancem, což je pro společnost vhodnější jak z důvodu rychlejší adaptace zaměstnance, tak také z finančních důvodů (jsou ušetřeny náklady na inzerci). Pokud však nenalezne vhodného zaměstnance z interních řad, je třeba obrátit se na výběr uchazeče z externích zdrojů.

Jde – li o dělnickou profesi, zájemci se můžou kdykoliv v průběhu pracovní doby dostavit na personální oddělení společnosti. Tam jsou požádáni o vyplnění **Vstupního dotazníku** (příloha č. 3), pomocí kterého získá personalista informace o zájemci například z oblasti vzdělání. Zájemce je následně proveden po výrobní dílně, je mu vysvětlena podstata požadované práce a jsou mu sděleny podmínky výkonu práce.

U zaměstnanců THP je postup odlišný. Zájemci o práci musí v předem stanoveném termínu odeslat (nebo osobně doručit) na personální oddělení životopis. Personální útvar po skončení tohoto termínu vybere skupinu kandidátů splňujících předem dané požadavky a informuje je o termínu konání výběrového řízení. To probíhá formou pohovoru, u kterého je přítomen vedoucí pracovník oddělení, který požádal o novou pracovní sílu. Není vyloučena přítomnost dalších osob.

Přijímání zaměstnanců

Závěrečnou fází při získávání a výběru zaměstnanců je přijetí zaměstnance. Probíhá potom, co je uchazeč o zaměstnání vybrán buď v případě THP vedoucím pracovníkem oddělení na základě informací z pohovoru, nebo personalistou v případě dělnické profese.

Uchazeč je povinen si před dohodnutým dnem nástupu do zaměstnání vyřídit zdravotní prohlídku u závodní lékařky společnosti AVX Czech Republic s.r.o. Uherské Hradiště.

V samotný den nástupu do zaměstnání se uchazeč dostaví ke vstupnímu školení, následně je s ním podepsána pracovní smlouva a dodatek k pracovní smlouvě. Zaměstnanci nastupující do dělnické profese dostanou také **rozvrh**, ve kterém mají roční rozpis směn (příloha č. 4). Tímto dnem je ukončen celý proces a výsledkem je nový pracovník.

Dnem nástupu do společnosti se každému pracovníkovi na personálním oddělení zakládá jeho osobní karta, do které jsou po dobu setrvání zaměstnance ve společnosti zakládány veškeré tiskopisy související s vykonávanou prací – například osvědčení o absolvování kurzu, mzdový předpis, hodnocení zaměstnance. Také se do karty uvádějí některé změny v osobním životě zaměstnance – např. narození dítěte, změna adresy bydliště, změna telefonního čísla.

Jak z rozhovoru s personalistkou vyplynulo, někdy se stane, že ve výběrovém řízení se objeví uchazeč, který by byl vhodný pro jiné pracovní místo ve společnosti. Informace o takových uchazečích zůstávají v evidenci na personálním oddělení a v případě potřeby jsou kontaktováni.

4.4 Hodnocení a motivace zaměstnanců

Hodnocení zaměstnanců

Ve společnosti AVX Czech Republic s.r.o. Uherské Hradiště probíhá jiným způsobem hodnocení zaměstnanců v dělnických profesích a zaměstnanců THP.

U zaměstnanců v dělnické profesi probíhá první hodnocení po skončení doby tréninku (tedy po zaškolení zaměstnance). Analýzou interních dokumentů, souvisejících s hodnocením zaměstnanců ve společnosti, jsem zjistila, že na toto hodnocení má společnost speciální formuláře (příloha č. 5). Zaměstnanec je bodově ohodnocen například podle jeho dochvilnosti, iniciativy, spolupráce s kolektivem. Poté jsou body sečteny a zaměstnanec je zařazen do jedné ze 4 skupin (viz příloha č. 5). Po tomto hodnocení se každé další hodnocení zaměstnance provádí jednou za dva roky. Zaměstnance hodnotí vedoucí pracovník oddělení, na kterém zaměstnanec pracuje.

U zaměstnanců THP probíhá hodnocení jednou ročně prostřednictvím **Formuláře pro sebehodnocení** (příloha č. 6). Toto sebehodnocení vyplní každý technickohospodářský pracovník. Sebehodnocení se předá vedoucímu příslušného oddělení, a ten na základě tohoto sebehodnocení dále zaměstnance hodnotí.

Výsledky z hodnocení mohou mít vliv na finanční hodnocení zaměstnance a to buď v podobě finanční odměny či postihu.

Motivace zaměstnanců

Pro motivaci zaměstnanců byl personálním oddělením 3. 11. 2008 vypracován a schválen **Motivační program** (příloha č. 7).

4.5 Rozmíst'ování a ukončení pracovního poměru

Rozmíst'ování

Jak vyplynulo z rozhovoru, při obsazování volného pracovního místa se společnost v první řadě snaží najít na toto místo zaměstnance z interních řad. Až není – li toto řešení možné, začne se obracet na externí zdroje.

Každý zaměstnanec má také možnost nechat se, v případě zájmu, přeřadit na jiné oddělení či divizi – je však nutné tento převod předem domluvit se svým nadřízeným. Bez jeho souhlasu není převod možný. K tomuto převodu je třeba vypsát Převodku.

Ukončení pracovního poměru

Při ukončování pracovních poměrů se společnost řídí Zákoníkem práce. Ve společnosti dochází k ukončování pracovních poměrů jak z podnětů zaměstnanců, tak zaměstnavatele.

Pokud jde o ukončení pracovního poměru na žádost zaměstnance, prvním dnem v měsíci následujícím tomu, ve kterém zaměstnanec podal žádost o ukončení pracovního poměru, začíná zaměstnanci běžet dvouměsíční výpovědní lhůta. Po jejím uplynutí je se zaměstnancem ukončen pracovní poměr. Ojediněle se ve společnosti objevují i případy, kdy je odstoupeno od dvouměsíční výpovědní lhůty – děje se tak po domluvě zaměstnance s nadřízeným.

V případě, že k ukončení pracovního poměru dochází na žádost zaměstnavatele (v případech stanovených zákonem), výpovědní doba začíná prvním dnem kalendářního měsíce následujícího po doručení výpovědi a končí uplynutím posledního dne příslušného kalendářního měsíce. Zaměstnanci je vyplaceno odstupné ve výši trojnásobku průměrného výdělku.

V případě rušení některého z pracovních míst se personální oddělení snaží najít zaměstnanci adekvátní náhradní pracovní místo ve společnosti. Je-li to možné, je toto místo nabídnuto zaměstnanci. Ten se sám rozhodne, zda na tento přesun přistoupí či ne.

4.6 Odměňování zaměstnanců

Veškeré odměňování ve společnost AVX Czech Republic s.r.o. Uherské Hradiště se řídí Zákonem o mzdě. Základní složkou při odměňování zaměstnanců ve společnosti je mzda. V den nástupu do zaměstnání je zaměstnancem podepsán mzdový předpis, ve kterém je uvedena zaměstnancova měsíční mzda. K této mzdě se můžou přidat různé prémie jako například prémie vedoucího oddělení, výkonnostní prémie, prémie ředitele společnosti.

Z interních dokumentů společnosti, které jsou poskytovány zaměstnancům společnosti v den nástupu do zaměstnání, jsem zjistila, že na všech odděleních společnosti se ke mzdě vyplácí také stabilizační příplatky, které jsou odvozeny od délky trvání pracovního poměru a jsou ve výši od 1 Kč – 6 Kč.

Na odděleních MLC a TFO jsou zavedeny také bonusy pro nové pracovníky, které se, stejně jako stabilizační příplatky, odvíjí do délky trvání pracovního poměru a jsou ve výši od 1 Kč – 7 Kč.

Mzda je zaměstnancům vyplácena pravidelně v předem oznámených termínech.

K 25. 3. 2010 je minimální hodinová mzda vyplácená zaměstnancům společnosti 58 Kč/hod.

Jak jsem již uvedla výše (viz. 4.3), na zákaznickém oddělení je stanovena odměna za přivedení nového zaměstnance do společnosti.

Společnost také vyplácí odměnu ve výši až 3.000 Kč k 50. a 60. narozeninám zaměstnance [6].

4.7 Péče o zaměstnance

4.7.1 Odborné vzdělávání

V oblasti vzdělávání nabízí společnost bezplatnou výuku cizích jazyků, avšak pouze pro zaměstnance zákaznického oddělení.

Do odborného vzdělávání zaměstnanců je také nutné začlenit všechna školení, kterých se pravidelně zúčastňují zaměstnanci společnosti. Z rozhovoru vyplynulo, že první školení absolvuje každý zaměstnanec již v den nástupu do společnosti – jde o vstupní školení personalistiky, školení BOZP, školení požární ochrany a vstupní školení kvality.

Každoročně je vypracováván plán školení na období od dubna do konce března následujícího roku. Je vytvořen na základě tiskopisu s názvem **Požadavky na školení** (příloha č. 8), ve kterém každé oddělení sepíše konkrétní zaměstnance a školení, kterých by se měli zúčastnit. Do tohoto plánu jsou zapisována školení jak periodická, tak mimořádná.

V případě, že je nutno zajistit nějaké školení (ať interní či externí), organizátor kurzu vypíše formulář **Oznámení o průběhu připravovaného školení** (příloha č. 9), ve kterém připravované školení popíše a také do něj uvede jména účastníků. Poté, co školení proběhne, každý účastník vyplní formulář **Hodnocení interních/externích školení vykonávaných mimo standardní rámec tréninku** (příloha č. 10). Na závěr z vrácených hodnocení od účastníků školení organizátor kurzu vytvoří hodnocení kurzu na formulář s názvem **Shrnutí vyhodnocení školení** (příloha č. 11).

Veškeré formuláře vzniklé v souvislosti se školením kteréhokoliv zaměstnance jsou archivovány na personálním oddělení společnosti.

Od nástupu do společnosti má každý zaměstnanec svůj **List kvalifikace – školení** (příloha č. 12), kde kterého jsou zapisovány veškerá školení, kterých se zaměstnanec zúčastnil, ať už šlo o školení interní či externí.

4.7.2 Výcvik zaměstnanců

Každý nový zaměstnanec, přicházející do společnosti vykonávat určitý druh práce, se musí na tuto novou pracovní pozici zaškolit. Zaškolení je časově nespécifikováno – záleží na zaměstnanci samotném, jak rychle se učí novým věcem. V rozhovoru personalistka společnosti uvedla, že obvykle zaškolení trvá maximálně jeden měsíc.

4.7.3 Zaměstnanecké výhody

Společnost se od konkurenčních společností působících ve stejném regionu odlišuje především poskytováním autobusové dopravy pro zaměstnance, kterou zajišťuje svoz a rozvoz zaměstnanců pracujících v nepřetržitém provozu z bydliště na pracoviště a zpět. V současné době autobusy sváží zaměstnance z 50 měst a obcí nejen Zlínského, ale i Moravskoslezského kraje. Společnost na dopravu zaměstnancům přispívá.

Další výhoda, kterou společnost zaměstnancům poskytuje, je možnost bezplatného bruslení na zimním stadionu Uherské Hradiště každou neděli. Tato výhoda je poskytována jen v zimních měsících, ve kterých je zimní stadion v provozu.

Podnik také dle zákona přispívá zaměstnancům na závodní stravování. Teplé jídlo je zaměstnancům zajištěno i na noční směně.

4.8 Personální informační systém

V průběhu roku 2008 přešlo personální oddělení na personální informační systém **KS-program Vsetín**. Z rozhovoru vyplynulo, že stejný program využívá také mzdové oddělení společnosti, což umožňuje propojení práce těchto dvou oddělení a také práci urychluje, protože není třeba zadávat některé informace dvakrát.

Do programu lze uložit velké množství informací například o zdravotních prohlídkách zaměstnanců, školeních, popisy pracovních míst. V případě zadaných termínů – například u preventivních prohlídek – nás program sám upozorní, které zaměstnance je třeba na ni poslat. Program také umožňuje sestavení různých tabulkových přehledů. Celkově program zjednodušuje administrativní činnosti.

4.9 Návrhová část a doporučení

4.9.1 Návrh na rozšíření personálního oddělení

Největší a základní problém u personálního oddělení společnosti AVX Czech Republic s.r.o. Uherské Hradiště vidím v tom, že veškerou práci v současné době vykonává pouze jedna personalistka.

Jelikož jsou závod MESIT a závod Sady úzce propojeny, nahlížím na ně jako na celek. Bylo běžné, že práci personálního oddělení v MESITU vykonávaly dvě personalistky a práci personálního oddělení v Sadech personalistka jedna. Všechny tři personalistky byly nadřízené manažerovi personálního oddělení. Ještě před propuknutím ekonomické krize došlo k propuštění jedné personalisty ze závodu MESIT. Situace byla tedy taková, že každý závod měl jednu personalistku.

Z důvodu ekonomické krize bylo v průběhu roku 2009 propuštěno téměř 300 zaměstnanců, což mělo za následek propuštění další personalistky. Ze tří personalistek tedy zůstala pouze jedna, která musí vykonávat personální činnost jak v závodě MESIT, tak Sady. Situaci řeší tak, že každé úterý a čtvrtek pracuje v Sadech a zbylé dny v MESITU. Je tedy nucena neustále předvídat a plánovat a svou práci připravovat dopředu. Ať dříve nebo později se tato skutečnost musí na činnosti personálního oddělení projevit.

Mému tvrzení dává zapravdu i šetření organizované *Industrial Relations Services (IRS, 2004)*. Toto šetření se zabývalo otázkou „jaký je optimální počet zaměstnanců na jednoho personalistu“. Šetření se zúčastnilo 128 organizací ve Velké Británii. Ze studie vyplynulo, že na jednoho personalistu připadá v poměru 109 zaměstnanců [1, s.68]. K 25. 3. 2010 připadá na personalistku společnosti AVX Czech Republic s.r.o. Uherské Hradiště 1142 zaměstnanců.

4.9.2 Péče o zaměstnance

Rozšíření zaměstnaneckých výhod

Můj další návrh se týká zaměstnaneckých výhod. Tyto výhody společnosti jsou rozebrány v části *4.7 Péče o zaměstnance*. Výhody, které mohou využít zaměstnanci společnosti jsou velmi omezené a ne každému vyhovující. Autobusovou dopravu využívají jen zaměstnanci pracující v nepřetržitém provozu, bruslení v Uherském Hradišti je vyhovující jen pro zaměstnance žijící v okolí tohoto města.

Moderní společnosti přichází s **tzv. cafeteria system**. Jde o systém volitelných zaměstnaneckých výhod, který je tvořen řadou různých zaměstnaneckých výhod a každý zaměstnanec si může zvolit právě ty výhody, které mu nejvíce vyhovují. Čerpání výhod je upraveno předem danými pravidly – každý zaměstnanec má svůj zaměstnanecký účet, do jehož výše může čerpat zaměstnanecké výhody.

Mezi výhody tohoto systému patří přinejmenším spravedlnost a individualizace – každý si zvolí co je pro něho vhodné. Zaměstnanec, který pocítuje možnost volby výhod podle svého uvážení si společnosti „váží“ – roste jeho loajalita se společností. Tento systém také přispívá k pozitivní reklamě společnosti – spokojený zaměstnanec se svými zkušenostmi svěří přátelům, rodině.

Nevýhodou pro společnost je nákladovost systému. Pokud společnost nemá prostředky potřebné k realizaci tohoto systému, bylo by vhodné alespoň rozšířit současné nabízené zaměstnanecké výhody. Pro všechny zaměstnance může být atraktivní například důchodové připojištění, ošatné, dětské rekreace, životní pojištění, třináctá či čtrnáctá mzda, dodatečná podniková dovolená.

Organizace společných podnikových akcí

Tento návrh se opět týká péče o zaměstnance ve společnosti (viz. *4.7 Péče o zaměstnance*).

Společnost v současné době zaměstnává 1142 zaměstnanců. Zaměstnanci pracují buď v dělnické profesi nebo jako THP. V podniku je zaveden jak nepřetržitý provoz, tak také provoz na ranní a noční směny, směny ranní/odpolední/noční a osmihodinová pracovní doba. Z toho vyplývá, že řada zaměstnanců se nemá šanci v průběhu pracovní doby setkat.

V minulosti společnost pro zaměstnance organizovala firemní vánoční večírky, na které se zaměstnanci dostavovali vždy v hojném počtu. Byla to pro ně zase po dlouhé době možnost, jak se setkat s ostatními zaměstnanci firmy, se kterými se v práci nestýkají. Postupem času (a především z důvodu ekonomické krize) došlo ke zrušení těchto večírků. Je však řada dílen/divizí, které si i tak svůj vánoční večírek zorganizují, což jen potvrzuje jejich zájem setkávat se s ostatními zaměstnanci firmy.

Myslím si, že jakákoliv podniková akce pro zaměstnance společnosti přispívá se zkvalitnění zaměstnaneckých vztahů a pozitivně se projevuje na výkonu firmy. Je to totiž také možnost motivace zaměstnanců – jedna z výhod pro zaměstnance. Společnost má řadu možností, jak uskutečnit střetnutí zaměstnanců – může jít o již zmiňované vánoční večírky, o sportovní dny, cyklistické výlety, dny her, které umožní zaměstnanci přivést sebou i své děti.

Odborné vzdělávání zaměstnanců

Odborné vzdělávání ve společnosti AVX Czech Republic s.r.o. Uherské Hradiště je taktéž popsáno v části *4.7 Péče o zaměstnance*. Společnost poskytuje jazykové kurzy pouze pro zaměstnance pracující na zákaznickém oddělení společnosti. Je však pravdou, že kdyby umožnila navštěvování jazykových kurzů i ostatním zaměstnancům společnosti (může jít jen o THP), docházelo by k rozvoji znalostí zaměstnanců ku prospěchu jak organizace, tak také zaměstnanců. Poskytnutím vzdělání zaměstnancům společnost investuje do svého lidského kapitálu. K uspokojení současných i budoucích cílů organizace dojde pouze v případě, že práce ve společnosti je vykonávána kvalifikovanými a schopnými zaměstnanci.

Společnosti by nevznikly žádné náklady v souvislosti s hledáním vyučujícího pro kurz, s hledáním prostorů. Tyto otázky byly ve společnosti již vyřešeny při organizování kurzů pro zákaznický servis. Nyní by jen šlo o rozšíření počtu účastníků kurzu.

4.9.3 Odměňování zaměstnanců

Systém odměňování ve společnosti je popsán v části *4.6 Odměňování zaměstnanců*. Tento systém je tvořen především hmotným (peněžním) odměňováním. Zapomíná však nato, že zaměstnanci se nerozhodují o setrvání ve firmě jen na základě finanční odměny – je pro ně také důležité, jestli se do práce těší, jestli mají dobrý pocit s vykonané práce. Zaměstnanec by měl pocítit, ve jeho pracovní výkon ovlivňuje jeho ohodnocení.

Jednou z možností jak docílit odstranění těchto nedostatků v systému odměňování společnosti AVX Czech Republic s.r.o. Uherské Hradiště a jak docílit hmotného i nehmotného odměňování zaměstnanců je začlenění zaměstnanců do činnosti firmy. Odměňování založené na tomto předpokladu je **tzv. nové odměňování**, ve kterém jde především o propojení zaměstnance s cíly firmy prostřednictvím zaměstnavatele, který se snaží více chápat své zaměstnance, soustředí se na ně. Zaměstnavatel uplatňující tento systém odměňování ví, že spokojený zaměstnanec „cítí“ s firmou a tím přispívají k udržení a spokojenosti zákazníka. Jde o začlenění zaměstnanců do procesu odměňování, a to například podle pracovních výsledků. Ve firmě může být stanoven systém, který v případě minimalizace zmetků produkovaných na dílně stanoví odměnu pro zaměstnance podílející se na této minimalizaci.

“Nové odměňování“ souvisí s potřebou lépe formulovat mzdovou politiku v návaznosti na podnikové cíle, hodnoty a kulturu organizace podporující soutěživé ekonomické prostředí [2, s.157].

4.9.4 Presentace společnosti

Když se budete chtít na internetu dozvědět něco o závodech společnost AVX v České republice, dostanete se pouze k webovým stránkám závodu v Lanškrounu - závod v Uherském Hradišti své webové stránky nemá.

Internet je stejně jako televize, rádio nebo noviny médium, které je mezi veřejností v dnešní době velmi rozšířené. Používání internetu je samozřejmost. Je běžné, že i malé firmy si tyto stránky zřizují, protože jde o možnost zviditelnění se – jde o konkurenční výhodu.

Závod Uherské Hradiště by si měl vytvořit své vlastní webové stránky, které by sloužily k umístění základních informací o společnosti jako je sídlo společnosti, telefonní kontakt, historie společnosti, její produkty. Vedle základních informací je možné na stránkách zveřejnit certifikáty společnosti nebo zaměstnanecké výhody. Tyto informace jsou užitečné především pro dodavatele / odběratele a zájemce o práci ve společnosti - usnadnila by se jim cesta k hledání podobných informací. Stránky by společnosti sloužily také ke zveřejnění aktuálních volných pracovních míst, což je další možnost oslovení externích zdrojů.

Webové stránky přispívají k image společnosti.

I když se společnost snaží zviditelnit pomocí reklamy v regionálním tisku a reklamních šotů v rádiu, považují tuto reklamu za nedostatečnou. Další možnost zviditelnění

má společnost například prostřednictvím televize, billboardů, reklamy na zastávkách autobusů či nápisů na zdech domů.

V případě televize má společnost možnost umístit krátký reklamní spot do místní Televize Slovácko, která poskytuje informace ze Zlínského a Jihomoravského kraje. Umístění billboardů, reklamy na zastávkách autobusů či nápisů na zdech domů je také vhodná možnost zviditelnění se. Dochází k opakovanému shlédnutí reklamy, lidé jsou nasměrováni na konkrétní místo.

5. ZÁVĚR

Ve své bakalářské práci jsem analyzovala personální činnosti společnosti AVX Czech Republic s.r.o., závod Uherské Hradiště. Při analýze jsem vycházela z informací a interních dokumentů společnosti poskytnutých personalistkou společnosti.

Jde o nadnárodní společnost se sídlem v USA, jejíž hlavní aktivitou je výroba a prodej široké škály pasivních elektronických součástek a příbuzných výrobků. Na trhu zaujímá významné postavení a je dodavatelem předních výrobců, ať už v oblasti telekomunikace či v automobilovém průmyslu.

V části bakalářské práce vymezující personální činnosti jsou v logické souvislosti popsány veškeré činnosti vykovávané personálním oddělením od analýzy pracovního místa, výběru zaměstnanců, jejich přijetí, motivování, odměňování až po ukončení pracovního poměru. Jsou zde vyjmenovány a představeny metody využitelné při těchto činnostech.

Analytická část bakalářské práce konkrétně rozebírá, popisuje a analyzuje činnosti personálního oddělení popsané v teoretické části. Je v ní popsán postup personalistů společnosti AVX Czech Republic s.r.o. Uherské Hradiště při těchto činnostech, s kým v daných případech personalista spolupracuje, jaký systém práce je na oddělení zavedený.

Cílem mé bakalářské práce bylo popsat a analyzovat postupy personálního oddělení společnosti AVX Czech Republic s.r.o. Uherské Hradiště a následně vypracování návrhů a doporučení na zlepšení některých personálních činností a k tomu jsem také dospěla. Jsou popsány a analyzovány ve čtvrté části práce. Jde o doporučení převážně z oblasti odměňování, motivování a vzdělávání zaměstnanců. Také jsem učinila návrh na rozšíření personálního oddělení, což je podle mě v současnosti klíčový problém oddělení. Mimo to jsem uvedla návrh na založení webové stránky závodu v Uherském Hradišti.

Zaleží zcela jen na personálním útvaru a vedení společnosti AVX Czech Republic s.r.o. Uherské Hradiště, jestli se jim některý z mnou uvedených návrhů zalíbí, uvidí v něm přínos pro společnost a v budoucnu se rozhodnou pro jeho využití.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

- [1] ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. Přel. J. Koubek. 10. vyd. Praha: Grada, 2007. 789 s. ISBN 978-80-247-1407-3.
- [2] BLAHA, J.; MATEICIUC, A.; KAŇÁKOVÁ, Z. *Personalistika pro malé a střední firmy*. 1. vyd. Brno: CP Books, a. s., 2005. 284 s. ISBN 80-251-0374-9.
- [3] FOOT, M.; HOOK, C. *Personalistika*. Přel. J. Bláha, Z. Kaňáková, A. Mateiciuc. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2002. 490 s. ISBN 80-7226-515-6.
- [4] KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů*. 4. rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2007. 365 s. ISBN 978-80-7261-168-3.
- [5] MILKOWICH, G., T.; BOUDREAU, J., W. *Řízení lidských zdrojů*. 6. vyd. Praha: Grada Publishing, a. s., 1993. ISBN 80-85623-29-3.
- [6] Podklady poskytnuté společností AVX Czech Republic s.r.o. Uherské Hradiště. Jednalo se o sestavy vygenerované personálním informačním systémem a dále o formuláře vložené do příloh bakalářské práce.

SEZNAM POUŽITÝCH ZKRATEK

Atd. – a tak dále

Např. – například

Obr. – obrázek

s.r.o. – společnost s ručením omezeným

THP – technickohospodářský pracovník

USA – Spojené státy americké

Viz. - více

Prohlášení o využití výsledků bakalářské práce

Prohlašuji, že

- jsem byla seznámena s tím, že na mou bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. – autorský zákon, zejména § 35 – užití díla v rámci občanských a náboženských obřadů, v rámci školních představení a užití díla školního a § 60 – školní dílo,
- beru na vědomí, že Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava (dále jen VŠB-TUO) má právo nevýdělečně, ke své vnitřní potřebě, bakalářskou práci užít (§ 35 odst. 3),
- souhlasím s tím, že jeden výtisk bakalářské práce bude uložen v Ústřední knihovně VŠB-TUO k prezenčnímu nahlédnutí a jeden výtisk bude uložen u vedoucího bakalářské práce. Souhlasím s tím, že bibliografické údaje o bakalářské práci budou zveřejněny v informačním systému VŠB-TUO,
- bylo sjednáno, že s VŠB-TUO, v případě zájmu z její strany, uzavřu licenční smlouvu s oprávněním užít dílo v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona,
- bylo sjednáno, že užít své dílo, bakalářskou práci, nebo poskytnout licenci k jejímu využití mohu jen se souhlasem VŠB-TUO, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly VŠB-TUO na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše).

V Ostravě dne 7. května 2010

.....
jméno a příjmení studenta

Adresa trvalého bytu studenta

Lhotská 540, 687 22 Ostrožská Nová Ves

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha č. 1 - Organizační struktura společnosti AVX Czech Republic s.r.o.

Uherské Hradiště

Příloha č. 2 - Otázky rozhovoru

Příloha č. 3 - Vstupní dotazník

Příloha č. 4 - Rozpis směn

Příloha č. 5 - Školící program pro režijní zaměstnance

Příloha č. 6 - Formulář pro sebehodnocení

Příloha č. 7 - Motivační program

Příloha č. 8 - Požadavky na školení

Příloha č. 9 - Oznámení o průběhu připravovaného školení

Příloha č. 10 - Hodnocení interních/externích školení vykonávaných mimo standardní
rámec tréninku

Příloha č. 11 - Shrnutí vyhodnocení školení

Příloha č. 12 - List kvalifikace školení

